

氏 名 李 鋼  
学 位 博 士 (経済学)  
学 位 記 番 号 新大院博 (経) 第 3 3 号  
学位授与の日付 平成 1 8 年 3 月 2 3 日  
学位授与の要件 学位規則第 4 条第 1 項該当  
博 士 論 文 名 CREATING AND SUSTAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CHINESE  
AUTOMOBILE INDUSTRY: THE COEVOLVING WAY TO MAKE STRATEGY  
(中国自動車産業における競争優位性の創造と維持—戦略構築の共進化ウエイ—)

論文審査委員 主 査 教 授 高津 斌彰  
副 査 教 授 佐藤 正  
副 査 教 授 永山 庸男

#### 博士論文の要旨

本論文は3部9章で構成され184頁を数える。本論文の目的は、中国に参入する外資系自動車メーカーが中国自動車産業界でいかに競争優位を創造し、維持して高業績を達成することができるのかを、戦略的パースペクティブから解明しようとするものである。そこから、申請者自身による21世紀における競争優位戦略の構築を企図するものである。論文は、第1部では、研究課題を明示し、経営戦略考察の前提となる中国自動車産業の発達史が纏められ、現代中国経済の急発展を、市場形成論と市場構造の解明を目的にして纏められている。主論にあたるのは第2部である。第2部では、自動車産業界における競争優位の創造と維持にあたっての経営戦略を検討する。第4章において、基礎的な先行論文を渉猟し、検討した結果から、マイケル・ポーター (Michael Porter) におけるポジショニング・モデル、ダイヤモンド・モデル：ファイブ・フォース・モデル、バリュー・チェーン・モデルの意義を見出し、これとともに、ジェイ、B.バーニー (Jay B. Barney) による資源基礎アプローチ (resources) にも注目している。しかし、第4章の総合的な考察結果としては、これらの戦略だけでは、単独では十分な優位性を持つことにはならず、不十分であると判断することに至った。そこで、第4章の批判的検討結果を基礎として、第5章であらためて、マルコ・イアンシティ&ロイ・レービンに引用された《エコロジー・アプローチ戦略》とキャスリーン・アイゼンハート&チャールズ・ガーニクによる《共進化 (COEVOLVING) 》モデル等を検討する。その結果、これらを高く評価することになる。そこから、マイケル・ポーターのポジショニングモデルを外部の競争優位性と位置づけ、バーニーらの《資源基礎ビュー (resources based view) 》モデルを内部固有資源による

競争優位性と位置づける。両者が交わる場所に戦略はあるとする。その意味で両者は補完的であると言う。そこから、両者を統合する独特な戦略ないし戦略構築のための考察視角 (perspective) と原則 (principle) を提案した。したがってこの章が本論文の枢要となっている。外部ポジショニング優位性と内部固有資源の優位性の統合モデルである。提案する統合モデルを《共進化アプローチ》と名付けた。

こうした新たな戦略的アプローチの構築の方向性に従い、一般論としての新しい戦略的アプローチを提案した。この新しい戦略的アプローチは、3つのパースペクティブ・7つのプリンシプルから構成される。3つのパースペクティブには、①外部のパースペクティブ、②内部のパースペクティブ、そして③相互作用のパースペクティブである。

7つのプリンシプルには、①首位のプリンシプル、②理解のプリンシプル、③ポジショニングのプリンシプル、④リソーシングのプリンシプル、⑤シナジーのプリンシプル、⑥柔軟性のプリンシプル、そして⑦簡単化のプリンシプルであるとする。本論文では、この新しい戦略的アプローチを《共進化アプローチ》と概念化している。このようにして、新しい見解あるいは戦略構築方法 (ウェイ) を提供した。しかし、これは戦略そのものではなく、戦略を構築する前過程の見解、あるいは方法としての《ウェイ》であると位置づけられる。

第3部ではこれらの過程と戦略を構築する《共進化アプローチ》による業績測定の手法を検討している。戦略を構築する共進化ウェイに近似する事例として、中国におけるホンダを訪問し、ヒアリング調査による事例研究を進めて、これをほぼ是認できると結論している。

#### 審査結果の要旨

本論文は全文英語で記述されている。そこから生まれる問題もないわけではないが、申請者は、誠実な学者として、むしろよき成果も得ている。多くの英語、日本語、中国語文献を渉猟して研究を進めることができることである。このことから比較的新しい成果に早く接触できる点は評価できよう。また講義において紹介された文献も、殆ど原典に当たり、その真意を深く理解することにつとめてきている。その成果は完璧にとはいえなくとも、諸所に十分に確認することができる。そのことから、M・ポーター、ジェイ・バーニー、マルコ・イアンシティ&ロイ・レービン、キャスリーン・アイゼンハート&チャールズ・ガーニクなどの諸論にも接触し、該博な理論展開を可能にした。そこから野心的なテーマに自ら取り組み、単なる日本企業の中国進出における戦略論の実態の解明に止まることなく、中国市場における企業展開の実証的な研究を目的としながら、一歩進めて、理論研究にも多くの時間を割いてきた。そこから生まれた《戦略を構築するための共進化ウェイ》なる3つの視角と7つの原則 (プリンシプル) の提案は、戦略そのものではないとはいえ、実際の企業経営において、競争優位性を獲得するに実質的な貢献が可能と考えられることが委員の全員一致するところである。本論文の専門分野は経営戦略、組織戦略、内部資源論など経営学である。また中国経済、日本経済、産業論、市場論にも優れていることから、博士 (経済学) が最も相応しい専門である。よって審査委員一同は李 鋼氏が博士 (経済学) の学位を受けるに値するものと判断した。